



Decyzja a problem decyzyjny

Procesy informacyjno-decyzyjne w przedsiębiorstwie



www.maciejczak.pl



DECYZJA A PROBLEM DECYZYJNY

Decyzja jest wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania.

Sytuacja decyzyjna charakteryzuje się istnieniem co najmniej dwóch możliwych wariantów działania różniących się między sobą stopniem korzyści.

Problem decyzyjny to porównanie stanu oczekiwanego ze stanem rzeczywistym, pomiar odchyleń, oraz przymus wyboru jednego z wariantów działania.



DECYDOWANIE

Warunki podejmowania decyzji:

- Pewność
- Ryzyko
- Niepewność
- *Konflikt*
- *Ignorancja*

Do podjęcia TRAFNEJ DECYZJI nie trzeba znać wszystkich faktów, ale trzeba wiedzieć, jakich informacji brakuje, aby ocenić ryzyko podejmowanej decyzji i możliwy do przyjęcia stopień precyzji proponowanego toku działań. Trafność decyzji określa jakość i zakres informacji wykorzystanej do jej przygotowania.

Akcentuje to **postulat percepcji decyzji**, zgodnie z którym informacje wykorzystane w procesie decyzyjnym powinny być istotne dla danego problemu, prawdziwe, nieprzypadkowe, możliwe do sprawdzenia.

W warunkach rosnącej dynamiki zmian otoczenia coraz większego znaczenia nabiera CZAS gromadzenia danych i podejmowania decyzji.



DECYDOWANIE W WARUNKACH PEWNOŚCI

Pewność? Na tym świecie nic nie jest pewne poza śmiercią i podatkami.

Certainty? In this world nothing is certain but death and taxes.

Amerykański filozof i polityk
Benjamin Franklin
(1706-1790)



DECYDENT

1. **podejmuje decyzję**
 - przejmuje odpowiedzialność
2. **ustala priorytety działania**
 - kolejność rozwiązywania problemów (hierarchia)
3. **definiuje dostępność zasobów** (formułuje ograniczenia) np.
 - finansowe
 - techniczne
 - personalne
 - ...



PODEJMOWANIE DECYZJI

Podejmowanie decyzji jest aktem świadomego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch możliwych rozwiązań jakiegoś problemu.



PROCESY INFORMACYJNO-DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Proces podejmowania decyzji w p-wie jest procesem społecznym ze względu na zalecane uczestniczenie w nim wykonawców decyzji, oraz zależności hierarchiczne i funkcjonalne występujące między różnymi stanowiskami kierowniczymi.



DECYZJE A FUNKCJE KIEROWNICZE

- decyzje związane z funkcją planowania
- decyzje związane z funkcją organizowania
- decyzje związane z funkcją rozkazywania
- decyzje związane z funkcją koordynowania
- decyzje związane z funkcją kontrolowania



FAZY PROCESU DECYZYJNEGO

- Faza rozpoznania
- Faza projektowania
- Faza wyboru



FAZA ROZPOZNANIA

Jaki jest **problem decyzyjny**?

Należy uzyskać następujące informacje:

- gdzie powstał problem,
- na czym polega niezgodność między stanem istniejącym a stanem pożądanym,
- kiedy powstał problem decyzyjny,
- jakie były przyczyny powstania problemu decyzyjnego,
- jakie są ograniczenia w rozwiązaniu problemu decyzyjnego.



FAZA PROJEKTOWANIA

Jakie są możliwe **warianty rozwiązania** problemu decyzyjnego?

- Należy przewidzieć skutki realizacji każdego z nich.
- Należy określić prawdopodobieństwo zaistnienia tych skutków.
- Należy przewidzieć stopień pożądania tych skutków.

Kryteria oceny:

- *ekonomiczność,*
- *łatwość realizacji,*
- *legalność,*
- *ograniczone ryzyko,*
- *szybkość,*
- *funkcjonalność.*



FAZA WYBORU

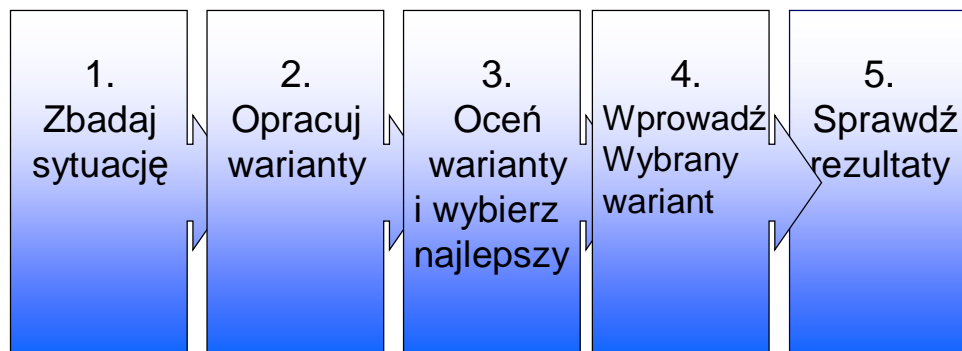
Jaki wariant rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy ?

Dokonanie opisu każdego wariantu poprzez:

- sporządzenie listy wad i zalet każdego wariantu,
- rozważenie skutków jakie może spowodować każdy wariant,
- ocenę każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętych kryteriów,
- ocenę podejmowanego ryzyka związanego z danym wariantem w stosunku do spodziewanych korzyści.



MODEL PODEJMOWANIA DECYZJI



Racjonalność w sensie metodologicznym podejmowania decyzji

To taki wybór działania, który dokonany został w dobrej wierze, na podstawie dostępnych dla decydującego informacji i zgodnie z zasadami podejmowania decyzji.



Racjonalność w sensie rzeczowym podejmowania decyzji

Polega na wyborze takiego wariantu, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu.

Decyzja przeistoczona w działanie jest zgodna z rzeczywistością, zgodna z prawami nią rządzącymi a także warunkami działania.



Bariery racjonalności podejmowania decyzji

- Bariera informacyjna
- Bariera zasobowa
- Bariera osobowa i kompetencyjna
- Bariera społeczna
- Bariera organizacyjna
- Bariera biurokratyczna
- Bariera konkurencyjna



Sposoby podnoszenia racjonalności decyzji

- Podnoszenie kwalifikacji decydentów
- Podejmowanie decyzji w oparciu o naukowe metody
- Uspołecznianie procesu decyzyjnego
- Utechnicznianie procesu decyzyjnego
- Upraszczanie struktur organizacyjnych
- Posługiwanie się technikami organizatorskimi



DECYZJA RACJONALNA MENADŻERA

Podejmowanie decyzji jest procesem, w trakcie którego decydent musi sam definiować, analizować, oceniać, podejmować ryzyko i prowadzić skuteczne działanie.

/P. Drucker/

Decydowanie:

- Model klasyczny: zdefiniowanie problemu > identyfikacja możliwości > ocena wariantów > wybór najlepszego wariantu > wdrożenie wybranego wariantu > ocena
- Model administracyjny (behawioralny)



MODELE PROCESÓW DECYZYJNYCH

Pytania problemowe charakterystyki:

1. Czy organizacja to monolit, czy zbiór jednostek lub grup? Jeśli zbiór, to jakie stosunki zachodzą między elementami?
2. Kto sprawia, że działania są ukierunkowane w taki, a nie inny sposób? Czy organizacja ma cele? Jeśli tak, skąd się biorą, kto je formułuje?
3. Jak przebiegają procesy decyzyjne? Kto, lub co na nie wpływa? Jaka jest ich wewnętrzna logika?
4. Czy zmiany w organizacji są możliwe, a jeśli tak, to pod jakimi warunkami? Jakie są implikacje dla procesu wprowadzania zmian?



MODELE PROCESÓW DECYZYJNYCH

Koncepcje teoretyczne:

- Model jednoosobowego aktora
- Model organizacyjny
- Model polityczny
- Model anarchiczny (kosza na śmieci)



Wg. sposobu podejmowania decyzji

- Decyzje jednoosobowe
- Decyzje grupowe



Zalety decyzji jednoosobowych

- Stosunkowo duża szybkość podejmowania decyzji.
- Jednoznaczna odpowiedzialność osoby podejmującej decyzję.



Wady podejmowania decyzji jednoosobowych

- Podejmowanie decyzji o ograniczoną ilość informacji.
- Rozważanie małej liczby wariantów rozwiązania danego problemu.
- Nieakceptowanie decyzji przez podwładnych.



MYŚLENIE GRUPOWE

Powstaje ono w sytuacji, gdy dążenie grupy do porozumienia i jedności przeważa nad dążeniem do wybrania najlepszego rozwiązania.

Pod wpływem takiego myślenia grupa może podjąć decyzję, która ma na celu uniknięcie sytuacji konfliktowej.



DECYDOWANIE GRUPOWE

W praktyce komitetowe *modus decidendi* to nie reguła większości, lecz dążenie do jednomyślnych uzgodnień przy pomocy mechanizmu odroczonej wzajemnej kompensaty.



Zalety podejmowania decyzji grupowych

- Posiadanie dużej ilości informacji.
- Wygenerowanie większej liczby wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego.
- Dobre rozpoznanie problemu decyzyjnego i jego wariantów.
- Wybór dobrego rozwiązania.
- Duży stopień akceptacji wybranego wariantu.



Wady podejmowania decyzji grupowych

- Wysoka czasochłonność.
- Wysokie nakłady.
- Wypracowywanie kompromisów.
- Przyjęcie strategii dyrektora.
- Przyjęcie strategii zwykłej większości.
- Wystąpienie zjawiska myślenia grupowego.
- Wystąpienie zjawiska przesunięcia ryzyka w grupie.



Zjawisko przesunięcia ryzyka w grupie

Grupa podejmuje bardziej ryzykowne decyzje niż podjęłyby poszczególne osoby wchodzące w skład grupy.



Przyczyny występowania zjawiska przesunięcia ryzyka w grupie

- Odpowiedzialność za podjętą decyzję ponoszona jest przez całą grupę.
- Grupa dysponuje większą ilością informacji co zmniejsza jej niepewność.
- Menedżerowie są bardziej skłonni do ryzyka.
- Obecność innych członków grupy zmusza do głosowania za ryzykowną decyzją.



Wg. stopnia trudności sytuacji decyzyjnej

- decyzje podejmowane w sytuacjach normalnych
- decyzje podejmowane w sytuacjach trudnych / stresowych

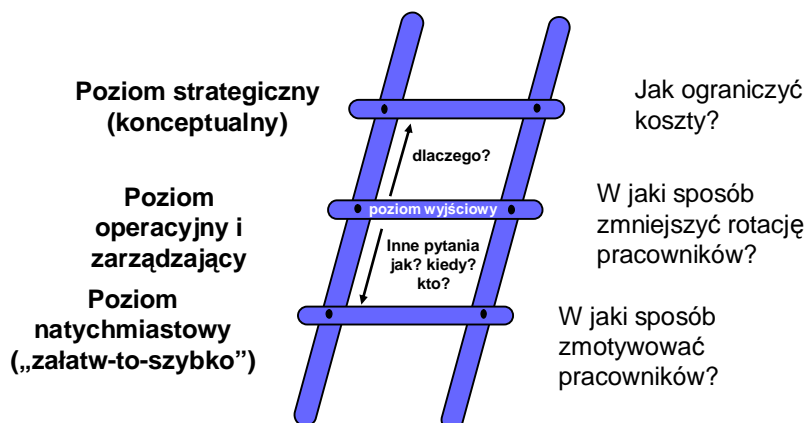
Być może najlepszą decyzją w sytuacjach trudnych jest opóźnienie dokonania wyboru (choć - rzecz jasna - nie zawsze jest to możliwe). Anglicy mawiają: Jeżeli masz problem, to prześpij się z nim: *take a counsel from your pillow.*



Metoda Drabiny

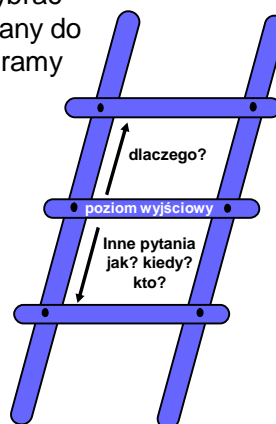
Rozpocznij od sformułowania problemu „W jaki sposób...?”

Przykład: „W jaki sposób poradzić sobie z dużą rotacją pracowników?”



Metoda Drabiny

Dzięki przechodzeniu na poszczególne poziomy drabiny (może być ich więcej, niż trzy) możemy sprawdzić poziom **ogólności** definicji i wybrać najbardziej dla nas odpowiedni (dopasowany do możliwości decyzyjnych i sytuacji). Wybieramy wtedy możliwie **najwyższy** poziom.



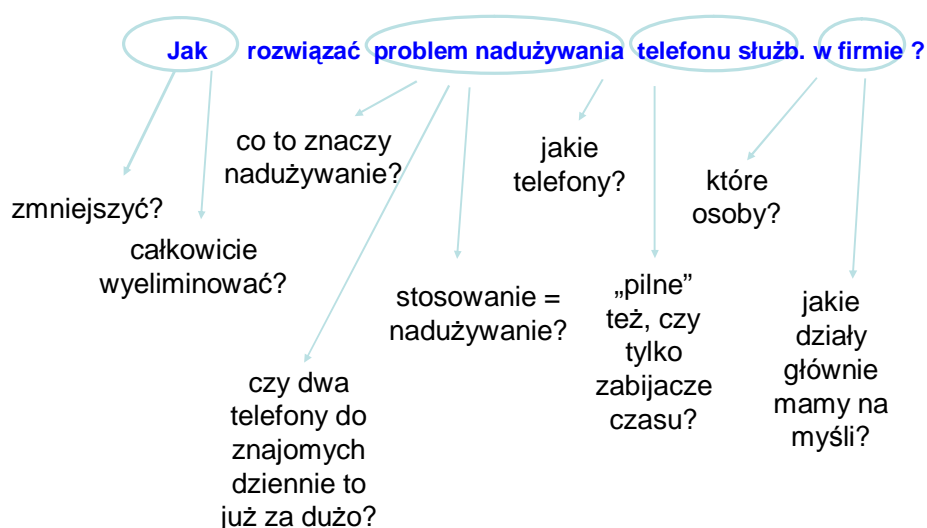


Technika Lassa

Jeśli chcemy **zawęzić** definicję, to dobrze nadaje się do tego metoda lassa. Należy zapisać definicję na planszy, a następnie otoczyć kółkiem (wziąć na lasso) kluczowe dla problemu słowa, prosząc zainteresowane osoby o ich doprecyzowanie.



Technika Lassa - przykład





Zastosowanie MS Excel Solver MS Excel

The screenshot shows the Microsoft Excel Solver interface. The Solver Parameters dialog box is open, with the following settings:

- Set Objective: \$C\$10
- To: Max
- By Changing Variable Cells: \$B\$4:\$C\$4
- Subject to the Constraints: \$D\$4:\$D\$6 <= \$E\$4:\$E\$6
- Make Unconstrained Variables Non-Negative: checked
- Load/Save: Solver saved to the current workbook
- Help: Solver Help
- Solving Method: GRG Nonlinear engine (Excel Solver's algorithm for non-linear Solver Problems) is selected. Select a GRG Nonlinear engine for Solver Solutions; choose LP Simplex for Solver Solutions, and choose Evolutionary for Solver Solutions.

The spreadsheet data is as follows:

Symbolo zmiennej:	x1	x2
wartość:	1	1

parametr:	250	750	Max
wartość FC:			1

Ograniczenia	parametr:	19	33	10	53
ogr.1	<=				
ogr.2	<=			1	100
ogr.3	<=				

Additional text in the spreadsheet: "Model matematyczny problemu" (row 2), "L-H" (row 18), "R-S" (row 19).

A green callout box points to the Solver Parameters dialog box with the text: "Dobrym rozwiązaniem jest rozwiązanie najbliższe zeru."



Programy specjalistyczne wspomagające podejmowanie decyzji w firmie

